

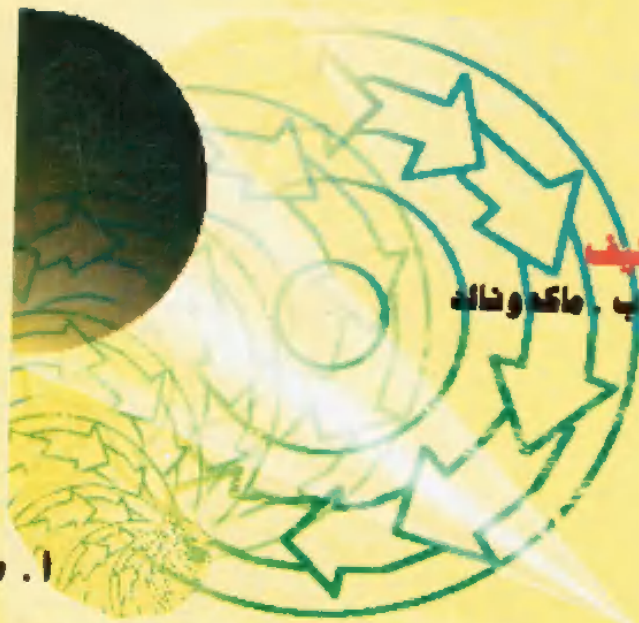


الإدارة العامة للبحوث

٧١٥

الخطط التسويقية

كيفية إعدادها : كيفية تطبيقها



تأليف

مالكولم هـ . ب . مكي ونال

ترجمة

أ . صالح محمد الدويش

د . محمد عبدالله العوض

بسم الله الرحمن الرحيم



الإدارة العامة للبحوث

الخطط التسويقية

كيفية إعدادها : كيفية تطبيقها

تأليف

مالكولم هـ. ب. ماكدونالد

ترجمة

صالح محمد الدويش و د. محمد عبدالله العوض

١٤١٧هـ / ١٩٩٦م

بطاقة الفهرسة

ج) معهد الإدارة العامة ، ١٤١٧هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

ماكدونالد ، مالكولم هـ. ب .

الخطط التسويقية كيفية إعدادها : كيفية تطبيقها / ترجمة صالح محمد الدويش ،

د . محمد عبدالله العوض - الرياض .

٤٦٤ ص : ١٧ × ٢٤ سم

١ - إدارة التسويق أ - الدويش ، صالح محمد (مترجم) .

ب - العوض ، محمد عبدالله (مترجم) .

ج - العنوان .

١٧ / ١٠٤٢

ديوي ٦٥٨.٨

رقم الإيداع : ١٧ / ١٠٤٢

ردمك : ١ - ٢٦ - ٧٢٩ - ٩٩٦٠

هذه ترجمة لكتاب :

Marketing Plans

How to Prepare Them
How to Use Them

Malcolm H. B. McDonald

MA (Oxon), MSc, PhD, FCInstM

Second Edition

(1990)

Heinemann Professional Publishing Ltd.

Halley Court, Jordan Hill,

Oxford OX2 8EJ

الصفحة	الموضوع
٧	مقدمة
	الفصل الأول
١١	فهم عمليات التسويق
	الفصل الثاني
	عمليات التخطيط التسويقي :
٢٩	١ - الخطوات الرئيسة
	الفصل الثالث
	عمليات التخطيط التسويقي :
٦٧	٢ - إزالة سوء الفهم
	الفصل الرابع
	المراجعة التسويقية :
١٠١	١ - العميل وتجزئة السوق
	الفصل الخامس
	إكمال المراجعة التسويقية :
١٢١	٢ - مراجعة المنتج
	الفصل السادس
١٦٧	رسم أهداف واستراتيجيات التسويق

الفصل السابع

خطة الاتصال بالعملاء :

٢٠٣ ١ - خطط الإعلان وتنشيط المبيعات

الفصل الثامن

خطة الاتصال بالعملاء :

٢٢٩ ٢ - خطة المبيعات

الفصل التاسع

خطة التسعير

٢٥١

الفصل العاشر

خطة التوزيع

٢٧٥

الفصل الحادي عشر

المعلومات التسويقية :

٢٩٩ التنظيم والتنبؤ لأغراض التخطيط التسويقي

الفصل الثاني عشر

بعض المواضيع المتعلقة بتنفيذ التخطيط التسويقي

٣٣٩

الفصل الثالث عشر

أسلوب الخطوة خطوة في نظام التخطيط التسويقي

٣٧٧

مصطلحات التخطيط التسويقي

٤٥١

مقدمة

بين يديك أيها القارئ الكريم الطبعة الثانية من هذا الكتاب والذي ساعد وشجّع ، منذ طبعته الأولى في عام ١٩٨٤م ، الآلاف من مديري المنشآت على حل كثير من المشكلات الصعبة التي تواجههم في عمليات التخطيط التسويقي ، ولقد أحسن الكثيرون منهم عندما كتبوا إليّ شاكرين يشنون على الجانب العملي من الكتاب والطريقة المثلى في عرض موضوعاته مما دفعني إلى تحديث الكتاب ، وجعله مواكباً للعصر بإضافات جديدة توصلت إليها نتيجة البحث والخبرة في مجال التسويق ، وقد شجعني هذا على تدعيم الكتاب بفصل جديد يعتمد على طريقة ال (خطوة خطوة في إعداد الخطط التسويقية) موضحاً للقارئ كيفية إعداد الخطط التسويقية بجميع مراحلها وتفصيلها الدقيقة .

ونتيجة لذلك فقد كان هذا الكتاب الذي سيتعرف فيه القارئ على كيفية إعداد الخطط التسويقية ، بما في ذلك الطرق التفصيلية لكيفية تطبيق هذه الخطوات في الواقع العملي . وقد تعمدت إدخال هذه التفاصيل عندما وجدت من خلال عملي مع عدة منشآت تتراوح ما بين منشآت كبيرة ورائدة في مجال عملها ومنشآت محلية صغيرة ، أن هناك خلطاً بين «خطوات» و «طرق» التخطيط التسويقي من جهة وبين المحصلة النهائية للتخطيط التسويقي من جهة أخرى (كالخطة التسويقية على سبيل المثال) ، وأتمنى أن تكون هذه الإضافات ذات قيمة لك أيها القارئ .

ولقد وردت إضافات أخرى للكتاب ليواكب أحدث التطورات في مجال التسويق ، دون الحاجة إلى جعله كتاباً تفصيلياً متخصصاً في موضوع معين من مواضيع التسويق ، وعلى سبيل المثال فإن بعض فصول الكتاب قد تناولت بإيجاز مواضيع الاستراتيجية التنافسية وبحوث التسويق ، لذلك فإني أنصح القارئ بالرجوع إلى الكتب المتخصصة في هذه المواضيع للحصول على مزيد من التفصيلات المنهجية عنها .

ويهدف هذا الكتاب - ببساطة - إلى الشرح والتوضيح لكيفية إعداد وتنفيذ الخطط التسويقية ، وهو بهذا يقع في دائرة اهتمام المنشآت التي تتعامل بالسلع والمنتجات

الاستهلاكية والصناعية والخدمية على حد سواء ما دامت العملية التسويقية عملية شاملة . وقد اعتمدت في هذا الكتاب على البحوث التي أجريتها على كثير من المنشآت الصناعية ، حيث اكتشفت أن خططهم التسويقية يسودها الضعف الشديد ، وأن معظم المنشآت التي تعتقد أنها وضعت خططاً تسويقية إنما هي في واقع الأمر وضعت مجرد تنبؤات وميزانيات يصعب تنفيذها عملياً مما جعلها تتعرض لمصاعب تشغيلية كبيرة .

إن مشكلة المنشآت التي تواجه تحديات وفرص عقد التسعينيات ليست في عدم إيمانها بفلسفة التسويق ، ولكن المشكلة تكمن في أن المنشآت وخاصة منشآت السلع الصناعية تجد صعوبة في تطبيق تلك الفلسفة ، وذلك بسبب تجاهل عملية تخطيط النشاطات التسويقية والتي لم تفسح لها الكتب المتخصصة مساحات كبيرة من الشرح ، وأصبحت الكتب والمقالات تدور موضوعاتها حول إدارة عناصر المزيج التسويقي أكثر من تناولها لموضوع عمليات التنسيق بين هذه العناصر والتحامها في خطة معينة تسهل إدارتها . كما أن بعض المؤلفات والكتب تعالج موضوع خطط التسويق بطريقة عامة يصعب استنباط مؤشرات منها تكون ذات قيمة عملية ، وفي المقابل هناك عدة أبحاث ممتازة تتناول بعض المفاهيم الجزئية لعمليات التخطيط التسويقي .

وحقيقة الأمر أن العملية الفعلية للتخطيط التسويقي تمتاز بسهولة خطوطها العريضة ، ويمكن لأي كتاب أن يخبرنا بأن الخطط التسويقية تشتمل على ما يلي :

- ١ - دراسة الوضع الحالي .
- ٢ - وضع الافتراضات .
- ٣ - تحديد الأهداف .
- ٤ - اختيار الاستراتيجيات .
- ٥ - وضع البرامج التنفيذية .
- ٦ - مراجعة وتصحيح الأداء .

أما ما لم نخبرنا به المراجع التقليدية فهو أن هناك عدة موضوعات يجب أخذها بعين الاعتبار ، وقد تجعل خطط التسويق واحدة من أكبر مشكلات الإدارة إرباكاً وتعقيداً .

وإليك بعض هذه المواضيع :

- ١ - متى يجب عمل التخطيط التسويقي ؟ كيف ؟ وبواسطة من ؟
- ٢ - هل يختلف التخطيط في المنشآت الصغيرة عنه في المنشآت الكبيرة ؟
- ٣ - هل يختلف التخطيط في المنشآت ذات الأنشطة والأعمال المتنوعة عنه في المنشآت ذات الأعمال غير المتنوعة ؟
- ٤ - وهل يختلف التخطيط في المنشآت ذات الأعمال الدولية عنه في المنشآت ذات النشاط المحلي ؟
- ٥ - ما دور المدير التنفيذي في هذا الصدد ؟
- ٦ - ما دور قسم التخطيط ؟
- ٧ - هل يتدرج التخطيط التسويقي من أعلى الهرم التنظيمي إلى أسفل الهرم أم العكس ؟
- ٨ - ما العلاقة بين التخطيط التشغيلي (لعام واحد) وبين التخطيط الاستراتيجي طويل المدى ؟

ولما كان التخطيط التسويقي الفعال ، من بين أنشطة المنشأة الأخرى ، بمثابة القلب النابض لها ، لذا فإنه ليس من المستغرب أن تبرز الحاجة الماسة إلى دليل يزيل اللبس والغموض اللذين يكتنفان هذا الموضوع ، ويساعد المنشآت في إعداد وتنفيذ الخطط التسويقية .

ويشرح هذا الكتاب : ماهية التسويق وطريقة تنفيذ عملية التخطيط التسويقي ، وكيفية تطبيق المراجعة التسويقية ، وطريقة وضع الأهداف والاستراتيجيات ، وجدولة وتقدير التكاليف اللازمة لإنجاز الأهداف ، وكيفية تصميم وتنفيذ نظام للتخطيط التسويقي .

وأعتقد أن منهجي هذا يمتاز بالمنطقية والعملية، وهذا ما أكدته لي مئات الرسائل التي وصلتني بهذا الخصوص ، وأن هذا الكتاب يعد الآن مرجعاً أساسياً للعديد من مقررات التسويق في الجامعات وكذلك في برامج التدريب في كثير من المنشآت في

أنحاء شتى من العالم . وهذا الكتاب * الذي بين يديك هو أحد أجزاء مرجع متكامل ومتخصص عن التخطيط التسويقي ، ويشمل هذا المرجع إضافة لهذا الكتاب : الكتب العملية التي تم تصميمها لمساعدة المديرين في تطبيق المهارات والأساليب الفنية الموضحة بهذا الكتاب ودليلاً شاملاً لمن أراد أن يُدرّس موضوع التخطيط التسويقي ، ومجموعة من الأشرطة والشرائح عن هذا الموضوع ، ومجموعة من التمارين والحالات العملية عن موضوع التخطيط التسويقي .

وقد تم إعداد هذا الكتاب ليكون كافياً بذاته لتوضيح وشرح مفاتيح خطط التسويق موضحة بالأمثلة العملية ، وعندما يستعين القارئ بهذا الكتاب فلن يجد فيه ثغرات مبهمة وغير واضحة .

مالكولم هـ. ب. ماكدونالد

كلية الإدارة - كرانفيلد - إنجلترا

يوليو ١٩٨٩م

* استند هذا الكتاب على رسالة دكتوراه للمؤلف، ولزيد من التفاصيل يمكنك الاتصال بالمؤلف على العنوان التالي :

Professor Malcolm H. B. McDonald
Director of the International Marketing Planning Centre
Cranfield School of Management
Cranfield, Bedford MK 43 0AL
England



الفصل الأول

فهم

عمليات التسويق

في هذا الفصل سوف يتم مناقشة : مفهوم التسويق ، إمكانيات المنشأة ، البيئة التسويقية ، رغبات واحتياجات العميل ، المزيج التسويقي ، سوء الفهم حول ماهية التسويق ، الاحتياجات الفعلية للمستهلك ، اختلافات تسويق الخدمات عن تسويق المنتجات الصناعية والاستهلاكية ، ثم مدى الحاجة إلى وجود قسم تسويق في المنشأة .

مفهوم التسويق :

عندما قال (آدم سميث) سنة (١٧٧٦م) إن الاستهلاك هو الغاية النهائية للإنتاج فإنه في الحقيقة كان يتكلم عن ما يعرف اليوم بـ (مفهوم التسويق) ، فالفكرة الأساسية عن التسويق هي أنه عملية الربط بين إمكانيات المنشأة ورغبات واحتياجات المستهلكين وذلك لتحقيق أهداف كلا الطرفين : المنشأة والمستهلكين .

ومن المهم في هذه المرحلة معرفة الفرق بين مفهومي (التسويق) و (المزيج التسويقي) ، فالمزيج التسويقي هو الأدوات والوسائل المختلفة التي يستخدمها المدير لتنفيذ وظائف التسويق. ولتبسيط هذا المعنى أكثر فإن المزيج التسويقي يمكن معرفته من خلال عناصره الأربعة وهي : المنتج ، السعر ، التوزيع ، والترويج .

وقبل أن ندخل في مناقشة الكيفية التي يمكن أن تُدار بها وظائف التسويق المختلفة فإنه من الضروري أن يكون لدينا معرفة تامة بـ (مفهوم التسويق) ، وهذا هو موضوع هذا الفصل .

إمكانيات المنشأة :

سبق القول إن التسويق هو عملية الربط بين إمكانيات المنشأة واحتياجات ورغبات المستهلكين ، وفي هذا الفصل سوف نتعرف على ماذا نعني بإمكانيات المنشأة ؟ أما ما يتعلق برغبات المستهلكين فسوف يكون موضوعاً للنقاش والبحث في الفصل الرابع . ولإيضاح معنى (إمكانيات المنشأة) فإننا سنتخيل أن لدينا بعض المال الفائض الذي يمكن أن نبدأ به عملاً معيناً .

الخطوة الأولى التي يجب أن نبدأ بها هي تحديد الأشياء التي باستطاعتنا أداؤها وعملها ، ومن خلال تحديد هذه الأنشطة سوف ندرك أن مهاراتنا ومعرفتنا سوف تنحصر في مجالات محدّدة وواضحة . فعلى سبيل المثال ، نجد أنه من الصعب على رجل البيع البسيط أن يعمل سمساراً للأراضي ، كما أن سمسار الأراضي لا يمكن أن يعمل مستشاراً تسويقياً إلا في حالة توفر المهارات والمعلومات الضرورية لدى كل واحد منهما ، والشئ نفسه يمكن أن يُقال عن المنشآت التجارية ، فكثير من الكوارث التجارية تقع بسبب توسع بعض المنشآت في أسواق وأنشطة لا تتناسب مع إمكانياتها .

ومن الأمثلة على ذلك أن إحدى الشركات الناجحة المتخصصة في صنع موصلات ذات مواصفات تقنية عالية ، والتي تستعملها بعض القطاعات العسكرية والطيران ، قد واجهت مشكلات في تناقص الطلب من هذه الموصلات ، فاتجهت الشركة إلى التنوع من خلال إنتاج موصلات للعديد من الصناعات الأخرى مثل صناعة السيارات وصناعة السلع المعمرة للمستهلكين، ولسوء حظ هذه الشركة تكبدت خسائر جسيمة لأن مثل هذه الأسواق تختلف تماماً عن الأسواق التي كانت تتعامل معها من قبل . فالموصلات التي كانت الشركة تنتجها من قبل تتمتع بتقنية هندسية عالية وقد صُنعت خصيصاً لعدد قليل من المستهلكين الذين يستخدمون تقنيات عالية المستوى كقطاع الطيران ، إلا أن التحول إلى أسواق وقطاعات أخرى أجبر الشركة على إنتاج كميات كبيرة من الموصلات البسيطة التي تغطي قطاعات كبيرة من السوق، مما ترتب عليه زيادة في المخزون وزيادة في عمليات الجرد، كما أن المنافسة السعرية في هذه القطاعات كانت شديدة . هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى فإن الشركة لم يكن لديها التصور الصحيح للنجاح في هذا السوق ، فرجال البيع مثلاً لا يعرفون كيف يتغلبون على مشكلات الطلب من المنتجات الجديدة ، وذلك لأنهم اعتادوا على القيام بإجراء مكالمات واحدة أو اثنتين يومياً لمناقشة بعض الأمور التقنية مع العملاء ، أما في ظل الوضع الحالي فقد أصبحوا يحتاجون إلى إجراء ثمانين أو تسع مكالمات يومياً وبيع منتجات تنافسها منتجات أخرى كثيرة ، فأدت هذه الظروف مجتمعة إلى خسارة كبيرة للشركة .

إن الدرس الذي نستنتجه من كل هذا هو أن كل منشأة لديها إمكانيات ذاتية من حيث الموارد والمهارات الإدارية التي تختلف عن أي منشأة أخرى ، ولكن وجود هذه

الإمكانات لا يعني المقدرة على استغلال الفرص التسويقية بكفاءة ، فالنجاح التجاري يتطلب المواءمة والربط بين إمكانيات المنشأة ورغبات المستهلكين ، وهذا ما سوف يتضح جلياً عند مناقشة نور وطبيعة التسويق .

البيئة التسويقية :

إن عملية الربط بين إمكانيات المنشأة ورغبات المستهلكين التي سبق الحديث عنها إنما تحدث في الوسط الذي تعمل فيه المنشأة أو ما يسمى بالبيئة التسويقية ، وربما يكون أهم عنصر في البيئة التسويقية هم المنافسين الذين يؤثران بشكل قوي وحيوي في سلوك المنشأة . ونظراً للمنافسين من تأثير قوي في قراراتنا ، فإنه من الضروري إيجاد طريقة لمتابعة وضبط هذا العنصر كغيره من عناصر هذه البيئة ، وإدراجه ضمن عملياتنا في اتخاذ القرار وسوف نناقش كيفية معالجة هذا الموضوع في فصول لاحقة .

كما أن السياسات الحكومية - سواء السياسية أو الاقتصادية أو المالية أو القانونية - تُحدد ماذا يمكن أن نعمل ، فعلى سبيل المثال ، نجد أن التضخم يُقلل نسبياً من قوة الإنفاق لدى المستهلك الذي بدوره يؤدي إلى هبوط السوق وانخفاض الطلب ، كما أن التشريعات المتعلقة بالتمييز والتعبئة والتغليف والإعلان والمحافظة على البيئة وغيرها سوف تؤثر في الطريقة التي ندير بها أعمالنا ، ومن أجل هذا فإنه لا بد أن نأخذ مثل هذه الأمور بعين الاعتبار عند إعداد الخطط التسويقية .

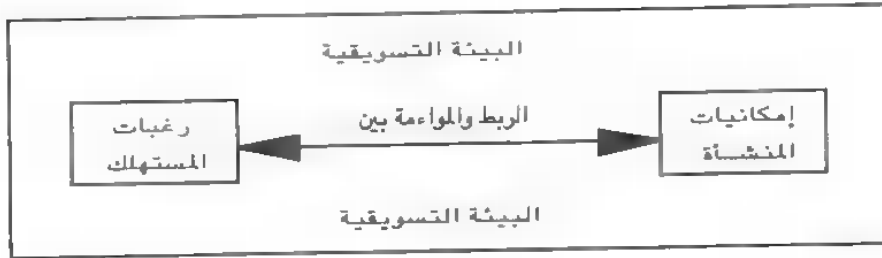
أما التقنية فهي عنصر أساس من العناصر المؤثرة في البيئة التسويقية ، فنظراً للتغير المستمر في التقنية لا يمكن افتراض استمرار طلب عملانا من منتجاتنا الحالية ، ومن الأمثلة على ذلك ما حدث في صناعة الأصباغ (البويات) ، عندما اكتشف الناس أن هناك أصباغاً سريعة الجفاف جديدة تباع في الأسواق ولا تتسبب في إحداث أي أوساخ كالمنتجات التقليدية، فأصبح هذا المنتج الجديد يطلبه المستهلكون بكثافة بل وأصبح يُباع في منافذ توزيع جديدة مثل (السوبر ماركت) ، ولك أن تتخيل ماذا حدث لبعض المنتجين الذين استمروا في تقديم منتجاتهم التقليدية وتوزيعها عبر منافذ التوزيع القديمة .

إن مثل هذا التغيير الذي يحدث في البيئة التسويقية لا بد وأن يتسبب في حدوث تغييرات في سياسات التسعير ، الترويج والتوزيع وغيرها . فالبيئة التي تعمل فيها المنشأة تعد بيئة حركية ومتغيرة ولا يمكن التحكم فيها ، لذا يجب ملاحظتها باستمرار ، حيث إن عدم إدراك التغيير الذي يحصل في البيئة التسويقية وعدم الاستجابة السريعة والسليمة له قد يؤديان إلى خسارة تجارية كبيرة .

إن عملية الربط التي سبقت مناقشتها تحوي ثلاثة أجزاء ماهي :

- أ - إمكانات المنشأة .
- ب - رغبات المستهلكين .
- ج - البيئة التسويقية .

والتي يمكن توضيحها في الشكل (١ - ١) :



شكل (١ - ١)

رغبات المستهلك ،

على الرغم من أننا سوف نتناول رغبات المستهلك بالتفصيل في الفصل الرابع ، فإنه من المهم إلقاء نظرة سريعة على هذا الموضوع حتى يكتمل فهمنا للتسويق .

إن رغبات المستهلك من أكثر الأمور التسويقية التي قد يساء فهمها ، فالمنشآت التجارية اليوم متهمة بالتلاعب برغبات المستهلكين البسطاء وجعلهم يرغبون في أشياء ليسوا بحاجة إليها فعلاً ، ولكن هناك شكوكاً حول صحة هذا الاتهام ، فلو صح هذا الزعم لما كان هناك نسبة عالية من حالات الفشل في طرح المنتجات الجديدة في السوق . والحقيقة أن الناس لديهم دائماً احتياجات يريدون إشباعها ، ولنأخذ على سبيل المثال

وسائل الترفيه المنزلية حيث كان الناس يحتاجون إليها ولذا فقد اشتد الطلب من جهاز التلفزيون (الرائي) مثلاً لأنه وسيلة لإشباع هذه الحاجة ، ولكن يجب أن نلاحظ أن تلك الاحتياجات تتغير مع الوقت .

ويجب ألا نُدْعَ ونعتقد أن العملاء ليس لهم الكلمة النهائية في هذا الموضوع ، وذلك لأن احتياجات جميع العملاء يمكن إشباعها بطرق مختلفة وعندما يكون لدى الناس الخيار فإنهم سوف يختارون المنتج الذي يعتقدون أنه يشبع أكبر المنافع لديهم بالسعر الذي يرتضونه .

إن جميع المنشآت التجارية تستهدف خفض التكاليف عندما تُقدِّم السلع أو الخدمات إلى السوق سعياً لتحقيق الأرباح ، فهل الربح هو المقياس الوحيد لفاعلية أداء المنشأة ؟ إن تقييم المنتجات للأسواق بأسعار منخفضة أو الكفاءة العالية في الإنتاج أو أي مقياس آخر لا يعدّ معياراً دقيقاً للفاعلية ؛ إذ إنه من غير المجدي أن يتم إنتاج تلفزيون صغير ورخيص وكفء من النوع غير الملون إذا كان المستهلكون يرغبون في تلفزيون صغير ورخيص وكفء من النوع ذي الصورة الملونة .

ولننظر كيف ينطبق ذلك على جميع العمليات التجارية ، مادام من الضروري تحمل بعض التكاليف لإنتاج السلع فإنه يصبح من الضروري أن نجد عملاء أو مستهلكين يشترون هذه السلع بأسعار مرتفعة بدرجة كافية وكميات كافية (الكمية × السعر) ، حتى تصبح المنشأة قادرة على تغطية تكاليفها والحصول على فائض (ربح) ، فالربح يعد ضرورة اقتصادية حتى تتمكن المنشأة من الاستمرار في العمل ، إلا أنه يجب ملاحظة أن العملاء والمستهلكين لن يُقدِّموا على الشراء إذا كانت المنتجات لا تُشبع احتياجاتهم . لهذا فإنك إذا أنتجت تلفزيوناً صغيراً ورخيصاً أبيض وأسود وكان هناك انخفاض في الطلب على المدى الطويل من مثل هذا الجهاز ، فإنك إما أن تُعد نفسك لهذا التغير حتى تتوافق مع ما يريد السوق وإما أن تخرج في النهاية من السوق وتخسر أعمالك ، وخاصة إذا كان الناس يستطيعون الحصول على ما يريدون من داخل البلد أو من خارجه .

هذه الأسباب نفسها هي التي يجب أن يأخذ بها أولئك الذين ينصحون باستمرار بزيادة الإنتاجية كحل لمشكلاتنا الاقتصادية ، لأن أي زيادة في الإنتاج سوف تنتهي في الغالب إلى المخازن والمستودعات ما لم يكن الناس فعلاً بحاجة إليها .

ومن الأهمية بمكان عند تناول موضوع احتياجات ورغبات العملاء أن تفهم جيداً أنه نادراً ما نجد شيئاً اسمه (السوق) وخاصة أننا نعلم أن العملاء والمستهلكين هم الذين يشترون السلع وليست الأسواق ، لهذا فإن السوق عبارة عن مجموعة من العملاء والمستهلكين يشتركون في رغبات واحتياجات متشابهة . وفي الواقع تتكون الأسواق من أسواق فرعية كل منها يختلف عن الآخر . فعلى سبيل المثال ، نجد أن سوق الخطوط الجوية يتكون من شحن ونقل للمسافرين كما أن فرع نقل المسافرين يتكون من مسافرين من فئة رجال الأعمال والزوار ورحلات مؤجرة بالكامل ، ومسافرين عاديين وغير ذلك ، لهذا فإن القصور في فهم احتياجات كل مجموعة من هذه المجموعات المختلفة من العملاء يؤدي إلى العجز عن تقديم الخدمة التي يحتاجون إليها وبالسعر المناسب .

وبالطبع فإن الأمر ليس من السهولة كما يبدو ، لهذا فقد أفردنا الفصل الرابع لمناقشة هذا المفهوم المهم الذي نسميه (تجزئة وتقسيم السوق) . ولكن المهم الآن هو القدرة على التعرف على مجموعات العملاء والمستهلكين وتحديد احتياجاتهم التي يمكن إشباعها من خلال إمكانيات المنشأة مع تحقيق ربح معقول ، وهذه تعد المهمة الرئيسية للتسويق .

المزيج التسويقي

المزيج التسويقي - كما سبق أن أوضحنا - يعني الأدوات والوسائل التي تستخدم لأداء وظائف التسويق ، لذا فإن المنشآت التجارية تحتاج إلى معلومات كافية حتى تتمكن من ربط إمكانياتها مع رغبات المستهلكين التي سبق التطرق إليها ، والفصل الحادي عشر من هذا الكتاب سوف يناقش بالتفصيل انسياب معلومات التسويق سواء الداخلية أو الخارجية (بحوث التسويق) والذي سوف يكون موضوع النقاش في الفصل الحادي عشر .

بعد معرفة رغبات واحتياجات المستهلكين فإن المنشآت لا بد أن تطور المنتجات التي تشبع هذه الرغبات ، وهذا ما يعرف بـ (إدارة المنتج) والذي سوف يناقش بالتفصيل في الفصل الخامس ، وبدون شك فإنه لا بد من « تسعير » هذه المنتجات والذي سوف

تتم مناقشته في الفصل التاسع . كما أنه من الضروري توفير المنتجات للعملاء في الوقت والمكان المناسبين وهذا ما يعرف بـ « التوزيع » والذي سوف يكون موضوع النقاش في الفصل العاشر .

ويبقى الآن الموضوع الخاص بإعلام وإخبار المستهلكين عن المنتجات ، لذا فإنه من المهم معرفة أنواع وأشكال الاتصال وخاصة الإعلان والبيع الشخصي وترويج المبيعات ، وهذا كله سوف يناقش بالتفصيل في الفصلين السابع والثامن .

وأخيراً لا بد من الأخذ بعين الاعتبار كيفية الربط بين هذه العناصر ووضعها في شكل خطة تسويقية ، ولأهمية هذا الموضوع فقد تم تخصيص الفصلين الثاني والثالث لمناقشة عمليات التخطيط التسويقي .

الالتباس في فهم ماهية التسويق :

إنه لمن المحزن أن يمضي خمسون سنة من تاريخ التسويق ويظل هناك الكثير من الخلط والجهل بمفهوم التسويق. وفيما يلي أهم المفاهيم التسويقية التي يدور حولها سوء الفهم :

١- سوء الفهم حول المبيعات :

في بداية أحد الاجتماعات في مدينة سيدني الأسترالية أعلن المشرف الإداري للجميع متحمساً « أنه لا يوجد في شركتي وقت للتسويق حتى يتحسن مستوى المبيعات !! » ، وما زال سوء الفهم حول المبيعات وعلاقة المبيعات بالتسويق يعد من أكبر العوائق التي يجب التغلب عليها .

٢ - سوء الفهم حول إدارة المنتج :

إن مطلب الجميع بجودة المنتجات كبديل لمجهودات التسويق ، والاعتقاد بأن نجاح المنشأة يتوقف على عمل منتجات جيدة يظل موضع تساؤل ، فما حدث خلال العشرين سنة الماضية من فشل كثير من أصحاب المنتجات الرائعة ذات الجودة العالية يخالف ذلك الاعتقاد .

٣ - سوء الفهم حول الإعلان :

يُعدّ سوء الفهم حول الإعلان من الأمور الواضحة الجلية وقد امتلأت سجلات تاريخ منشآت الأعمال بالعديد من الأمثلة على ذلك ، ومنها ما حصل لشركة (دنلوب) وشركة الطيران البريطانية وكلاهما لم تكن لديهما إدارة متخصصة في الإعلان ، ومع ذلك كله فقد حازتا على جوائز تقديراً لحملاتهما الإعلانبة المثيرة إلا أنهما فشلتا في تقديم منتجاتهما للأسواق . كما أن القول بأن الإنفاق على الإعلان هو المشكلة ، يعدّ من الأمور الشائعة والتي تزيد من تأصيل المشكلات التسويقية وتعقيدها .

٤ - سوء الفهم حول خدمات العملاء :

إن عبارات الترحيب اليومية في العديد من الدول مثل « يومك سعيد » كثيرة ومشهورة ، وتعدّ البنوك من المؤسسات التي تتفق الملايين لتدريب موظفيها على جذب العملاء ومجايلتهم بعبارات ساحرة ، ومع ذلك فقد تقع في بعض الأخطاء الأساسية في تقديم المنتجات والخدمات ، فعلى سبيل المثال نجد أن الكثير من البنوك تغلق أبوابها عندما يكون الناس في أشد الحاجة إليها . وفي مثال آخر لذلك ، نجد أن شركات خطوط السكك الحديدية حول العالم تحاول أن تعامل العملاء بطريقة جيدة وهذا شيء ممتاز في حد ذاته ، إلا أن الأهم من ذلك هو أن تكون مواعيدهم دقيقة وهكذا .

بعد ذكر هذه المفاهيم الخطأ عن التسويق ، قد يكون واضحاً أخطاء هؤلاء الناس الذين يتحدثون عن « النهاية الفاصلة » ويعنون بذلك البيع الشخصي ويؤكدون على أن البيع هو الشيء المهم في التسويق .

إن البيع هو أحد مظاهر الاتصال مع العملاء فقط ، أما القول بأنه الشيء الوحيد المهم في العملية التسويقية فيعني تجاهل أهمية إدارة المنتج والتسعير والتوزيع والأشكال الأخرى للاتصال ، والتي من خلالها يتم البيع وجني الأرباح . ومن هنا فإن البيع يعدّ مرحلة أو جزءاً من هذه العملية التي من خلالها يمكن إتمام الصفقة ، ويمكن القول إن البيع يتوج عمليات التسويق ، ولكن لن يكون النجاح ممكناً إلا إذا تم ضبط وتنسيق وتكامل جميع عناصر المزيج التسويقي الأخرى ، والتي تشبه الأقدام الأربع

للفرس ، فتخيله بدون إحداها ! كيف له أن يسير؟ وهنا نقول إنه كلما زاد الاهتمام والبحث عن رغبات العملاء ، وتم تطوير المنتجات التي تشبع هذه الرغبات ، وتم عرض أسعار تتناسب مع منافع هذه المنتجات ، وكان هناك توزيع جيد واتصالات فعّالة مع أسواقنا المستهدفة - أصبحنا قادرين على الحصول على صفقات أكثر من خلال عمليات البيع الشخصي .

كما إنه من غير المعقول أن نفترض أن التسويق هو الإعلان ، فالإعلان هو أحد مظاهر الاتصال ، لذلك نجد أن كثيراً من المنشآت تنفق مبالغ كبيرة على إعلانات عن أشياء قليلة الجدوى وذلك نتيجة لعدم تحديد أهدافها في السوق منذ البداية . فعلى سبيل المثال إحدى شركات النقل العامة في بريطانيا أنفقت ربع مليون جنيه للإعلان عن الثقة في خدماتها ، وكان هذا في وقت ابتدأ فيه استخدام الناس للحافلات ينخفض ، والسبب هو إحساسهم أن الحافلات كانت خاصة بطبقة العمال ، وقد كانت هذه من الحالات التي يعتقد البعض أن الإعلان - أيّاً كان هذا الإعلان - سوف يزيد من الإيرادات والمبيعات بغض النظر عن محتوى الإعلان . ولو أن هذه الشركة قامت بإجراء بحث لكان من الممكن أن تتخذ قراراً لتحديد كيفية استخدام الإعلان بطريقة فعّالة يمكن من خلالها التغلب على هذه النظرة السلبية تجاه خدمات الشركة . ولكن الشركة أنفقت أموالها لتخبر الناس عن شيء ليس له علاقة كبيرة بهدفها .

وفي الواقع هناك كثير من المنشآت تنفق مبالغ كبيرة على الإعلان في سنوات ازدهارها وتخفيض من الإنفاق على الإعلان إذا مرت بسنوات عصبية ، أو تلجأ إلى اقتطاع جزء من ميزانية الإعلان ، فكثيراً ما يُنظر إلى الإعلان على أنه من الحلول السهلة التي يمكن من خلالها تعزيز الأرباح وخاصة عندما تكون أرباح المنشأة أقل من المقدّر له في الموازنة ، ومما يشجع على ذلك أن نتائج هذا الاستقطاع لا تظهر مباشرة ولا تؤثر في المبيعات الحالية . وللأسف فإن هذا شكل آخر من أشكال سوء الفهم حول التسويق وحول إدارة الإعلان على وجه الخصوص .

ماذا يريد المستهلك ؟

كثيراً ما ترد في كتب التسويق عبارات مثل «البحث عن رغبات المستهلك » ، لذا

فإن مزيداً من الاهتمام بهذه العبارة ومدلولاتها أمر ضروري لرجال التسويق . وفي الحقيقة فإن التطورات العلمية أو التقنية تعدّ من أهم الأشياء التي يمكن تلبية احتياجات المستهلكين من خلالها . فعلى سبيل المثال ، فإن التطورات التقنية المدهشة والتي كانت نتيجة لبرامج (هيوستن) للفضاء ، عندما وصل رائدا الفضاء الأمريكيان إلى سطح القمر ، قد أتاحَت آلافاً من الفرص التي يمكن استغلالها تجارياً ، ولقد كان دور التسويق في هذه الحالة هو إيجاد التطبيقات التجارية لمثل هذه التقنية .

ولإيضاح ذلك ، فإنه يوجد نوعان من البحوث :

* بحوث تقنية .

* بحوث تسويقية .

وينتج عن تلك البحوث التقنية التي تُجرى في نور ومختبرات البحث العلمي حول العالم ، الاكتشافات التي يمكن استغلالها تجارياً . أما البحوث التسويقية التي تقوم بها معظم الشركات فتترتب عليها التحسينات التي تطرأ على أداء منتجاتها . ويعدّ كل من هذه البحوث مكملًا للآخر ، فبفضل البحوث التسويقية صار بالإمكان الاستغلال التجاري لنتائج الأبحاث العلمية فتكونت بعض المنشآت التجارية لهذا الغرض وأصبح العديد من المنتجات متوفراً في الأسواق .

ومن أهم الأشياء التي يجب أن نتذكرها هو أن المستهلك لا يعرف ما يريد ، وإنما يبحث عن الطريقة المثلى لحل مشكلاته وإشباع حاجاته ، لذا فإن أهم مهام التسويق هو معرفة احتياجات المستهلكين ومشكلاتهم بالتفصيل ثم السعي المتواصل لتسهيل حياتهم وإشباع احتياجاتهم .

هل يختلف تسويق الخدمات عن تسويق المنتجات الصناعية أو المواد الاستهلاكية ؟

إن مبادئ التسويق تعدّ شاملة ، فلا يوجد في الحقيقة أي فرق كبير فيما نسوق : هل هو أفران أو وثائق تأمين أو زيت نباتي ؟ ومع ذلك فإن هناك من يشير بعض التساؤلات عند الرغبة في تطبيق مفهوم التسويق على شركات الخدمات وعلى شركات المنتجات الصناعية .

إن الخدمة (service) لا يمكن تقديمها بشكل محدد كما هو الحال في المنتجات الملموسة ، كما لا يمكن إيجاد الأبعاد المحسوسة التي يمكن أن تُقاس من خلالها ، إضافة إلى ذلك فإن الخدمة لا يمكن إنتاجها مسبقاً ثم الاحتفاظ بها « على الرف » لبيعها في وقت لاحق ، لذا فإن المشتري يضع جزءاً كبيراً من الثقة عند شراء الخدمة وذلك لأنه لا يمكن أن يتأكد من جودتها وأدائها إلا بعد استكمالها . ومن هذا المنطلق فإننا نجد أن البائع ، في الحقيقة ، أصبح جزءاً من الخدمة التي تُقدّم للمشتري ، فالمشتري غالباً سوف ينظر إليه كأحد العناصر التي يمكن من خلالها تقييم الخدمة . ومع وجود بعض الاختلافات بين الخدمات والمنتجات فإنه يمكن القول إن المبادئ التسويقية متماثلة للجميع .

أما المنتجات الصناعية فإنه يمكن تعريفها - وبكل يسر - على أنها هي المنتجات التي تُباع لأصحاب الأعمال الصناعية أو المشتريين من الجهات الحكومية وذلك بغرض دمجها مع منتجاتهم الخاصة أو لإعادة بيعها أو لاستخدامها في أعمالهم وأنشطتهم الخاصة، ومن الأمثلة على ذلك المواد الخام أو الأجزاء الداخلة في إنتاج منتجات أخرى أو قطع غيار التشغيل والصيانة .

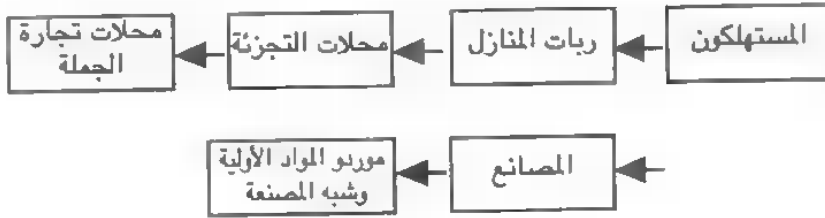
وخلال الثلاثين سنة الماضية نجد أن الحصة السوقية في الأسواق الدولية لبعض الدول الصناعية قد تناقصت بشكل خيالي ، ولو بحثنا عن السبب وراء ذلك لوجدناه يتركز في عدم قدرة هذه الدول على تسويق منتجاتها بنفس كفاءة منافسيها وليس السبب تدني جودة منتجاتها . وهناك العديد من الدلائل ، سواء على مستوى الدول أو على مستوى المنشآت التجارية ، تؤكد ما سبق قوله عن تناقص الحصة السوقية بسبب عدم كفاءة التسويق . وأحد الأسباب الرئيسة وراء هذه الظاهرة هو أن الكثير من منتجي المنتجات الصناعية يركزون على أن تكون منتجاتهم ذات قيمة وجودة هندسية عالية ، ويغفلون عن بقية العوامل الأخرى التي تلعب دوراً مهماً في عملية بيع هذه المنتجات .

إن القصور في إدراك وفهم أهمية تجزئة وتقسيم السوق (الذي سوف يُناقش في الفصل الرابع) والحصة السوقية والتوزيع والتسعير والخدمة والسمعة الحسنة وبعض العوامل الأخرى ، هو السبب الرئيس في عجز مثل هذه المنشآت عن المنافسة في

العديد من الأسواق الدولية بنجاح ، فليست القضية هي إنتاج منتجات جيدة ثم دفعها إلى رجال المبيعات للتخلص منها .

وإذا صرفنا النظر عن سيطرة فكرة « إنتاج منتجات ذات جودة عالية » والتي أصبحت حاجزاً أمام العديد من المنشآت عن فهم نور وأهمية التسويق ، فإنه لا بد من معرفة أن التسويق في كثير من الأسواق الصناعية يعدّ صعباً ، فعلى سبيل المثال نجد أن الطلب من المنتجات الصناعية يعتمد وبشكل كبير على طلب المستهلكين من السلع مما يزيد من صعوبة عملية التنبؤ واتخاذ القرارات .

والشكل (١-٢) يوضح كيف أنه كلما زاد البعد بين المنشأة والمستهلك النهائي قلّت قدرتها على التحكم في الطلب .



شكل (١ - ٢)

وخذ مثلاً على ذلك : بائع العصير الذي يتعامل مع المستهلكين مباشرة ، بينما المنشأة التي تزرع الشجر أو الموردون الذين يمدون بائع العصير بمستلزماته يعتمدون على المستهلك النهائي للعصير ، ومع ذلك فإنهم غير قادرين على التأثير في سلوك هذا المستهلك .

كما أن المعلومات عن الأسواق الصناعية غير متوفرة كما هو الحال في أسواق السلع الاستهلاكية ، وهذا مما يزيد صعوبة قياس التغير في الحصة السوقية وبالتالي يجعل التسويق في الأسواق الصناعية أكثر صعوبة . وكثيراً ما تلجأ المنشآت إلى تجنيد أعداد كبيرة من رجال البيع « كوسيلة للتعامل مع هذه المشكلات والصعوبات ، ولكن مثل هذا الحل لن يكون نافعاً وذلك لأن مفهوم التسويق - إذا أردنا له أن يكون فاعلاً - لا بد أن يتبناه ويمارسه جميع العاملين في المنشأة ، وليس فقط مدير أقسام

التسويق ، لأن وضع العباء على قسم التسويق فقط دون المساندة الفعالة من الأقسام الأخرى يجعل جهود هذا القسم مشلولة وعديمة الفاعلية والتأثير .

خلاصة الموضوع أنه مع وجود بعض الاختلافات فإن مبادئ التسويق تُطبق تماماً بالطريقة نفسها ، سواء كانت المنتجات صناعية أو استهلاكية أو خدمات .

هل نحتاج إلى قسم للتسويق ؟

هذا الموضوع يقودنا في النهاية إلى السؤال عن مدى ضرورة وجود قسم للتسويق في المنشأة .

ليس من الضروري أن يكون هناك قسم كامل للتسويق يقوم بالتحليل والتخطيط والرقابة على ترابط العمليات التسويقية ، وخاصة في المنشآت الصغيرة أو وحيدة الأعمال التي يكون مديرها ، غالباً ، على علم ودراية تفصيلية باحتياجات العملاء . أما في المنشآت الكبيرة فإن هناك من ينادي بعدم ضرورة وجود قسم للتسويق وبأن تكون مسؤولية إدارة المنتجات للمهندسين والفنيين ، ومسئولية التسعير لإدارة المحاسبة ، ومسئولية إدارة التوزيع للمتخصصين في التوزيع ، أما ما يختص بالإعلان والمبيعات فيكون ضمن مسؤوليات إدارة المبيعات .

إن الخطورة في هذا المدخل واضحة ، ففي الغالب يركز الفنيون اهتماماتهم على الجوانب الفيزيائية والفنية للمنتجات ، رجال المحاسبة يهتمون بالتكاليف ، ويسعى رجال التوزيع إلى تحقيق أهدافهم فيما يتعلق بالتخزين ، ويؤدي ذلك كله إلى بروز بعض المشكلات والصعوبات مثل تعارض الأهداف ، وكذلك إغفال بعض الأهداف الأكثر أهمية للمنشأة مثل خدمة العملاء ، لذلك فإن تنظيم إدارة التسويق تحت إشراف ومراقبة وحدة مركزية يصبح أمراً ضرورياً ، وخاصة أن الفشل التجاري سوف يكون مؤكداً مع ازدياد منتجات المنشأة وتنوع عملاتها وزيادة الضغوط التنافسية ومشكلات المحافظة على البيئة وغير ذلك من العوامل .

وتبقى نقطة مهمة في هذا الموضوع ، وهي مدى تطبيق المنشأة للمفهوم والتفكير التسويقي . فبغض النظر عن مسؤولية التسويق في المنشأة (مركزية تحت إدارة

التسويق ، أو توزيع مهام وظائف التسويق على الإدارات والأقسام الأخرى) فإن الأمر المهم هو درجة تفهم المنشأة ككل لأهمية المفهوم التسويقي ، مثل البحث والتعرف على احتياجات العملاء ، ثم توجيه موارد المنشأة لإشباع هذه الاحتياجات وذلك سعياً لتحقيق الأرباح .

أسئلة تطبيقية :

- ١- اشرح بالتفصيل ماذا يعني التسويق في المنشأة التي تعمل بها ؟
- ٢- هل يوجد قسم للتسويق في منشأتكم ؟ إذا كانت الإجابة بالإيجاب ، فما هو دور هذا القسم ؟
- ٣- إذا لم يوجد قسم للتسويق فكيف يتم اتخاذ القرار فيما يتعلق بالأمور التالية :
 - المنتج .
 - السعر .
 - مستويات خدمة العملاء .
 - التوزيع .
 - الإعلان .
 - ترويج المبيعات .
 - رجال المبيعات .
 - المعلومات عن الأسواق .
- ٤ - هل هناك فرق - في المنشأة التي تعمل بها- بين مفهوم التسويق ومفهوم البيع ؟
- ٥ - هل ترى أن منتجاتك هي ما يحتاج إليه السوق ؟ أو ما تفضل المنشأة إنتاجه ؟
- ٦ - هل تبدأ عمليات التخطيط بالتنبؤ بالمبيعات ثم عمل الميزانية اللازمة لذلك ؟
أو تبدأ بوضع الأهداف التسويقية والمبينة على مراجعة نتائج السنوات السابقة ؟
إذا كانت الطريقة الأولى هي المتبعة ، فاشرح لماذا تعتقد أنها أفضل من الثانية ؟



الفصل الثاني

عمليات

التخطيط التسويقي

١ - الخطوات الرئيسية

سوف يتم في هذا الفصل مناقشة مفهوم التخطيط التسويقي ، وأهميته ، مع توضيح الفرق بين الخطة التكتيكية والاستراتيجية ، ثم نتطرق إلى عمليات التخطيط التسويقي ، ونناقش المراجعة التسويقية ولماذا تعدّ ضرورية ، ثم نناقش الشكل المناسب للمراجعة التسويقية وعلاقة ذلك بالمراجعة الإدارية ، ثم نبين من يقوم بالمراجعة التسويقية ومتى ، وماذا يحدث لنتائج هذه المراجعة ، وبعد ذلك سوف نوضح علاقة التخطيط التسويقي بتخطيط المنشأة ، ثم نتعرف على فرضيات وأهداف واستراتيجيات وبرامج التسويق ، كما سوف نتعرف على كيفية استخدام الخطط مع تعريف الميزانية وبيان ماذا يجب أن يظهر في الخطة الاستراتيجية ، وأخيراً نتعرف على المقصود بعبارة «رسالة أو غاية المنشأة» .

ما هو التخطيط التسويقي ؟

لا شك أن أي مدير يتفق معنا على أن الطريقة المثلى لإدارة أعمال البيع والتسويق هي إيجاد طريقة منظمة لتحديد سلسلة من البدائل واختيار واحد أو أكثر منها ، ثم جدولتها وحساب التكاليف اللازمة لاتخاذ الخطوات الكفيلة بتحقيق الأهداف. وهذه العملية يمكن أن نسميها بـ (التخطيط التسويقي) والذي نعني به الاستغلال المنظم للموارد التسويقية في المنشأة من أجل تحقيق أهدافها التسويقية ، فالتخطيط التسويقي هو سلسلة منطقية من الأنشطة المترابطة التي تؤدي إلى وضع الأهداف التسويقية وصياغة الخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ، وتتم المنشآت بشكل عام ببعض العمليات الإدارية لتطوير هذه الخطط التسويقية .

وعادة تتم هذه العمليات بشكل غير رسمي في المنشآت الصغيرة ذات الأنشطة غير المتنوعة ، أما في المنشآت الكبيرة ذات الأنشطة المتنوعة فإن هذه العمليات تكون منظمة ، ومن الناحية النظرية فإن عمليات التخطيط التسويقي تعدّ عمليات سهلة حيث تتضمن : مراجعة الوضع الحالي ، وصياغة بعض الفرضيات الأساسية ، وتحديد الأهداف التسويقية والأسواق المستهدفة ، واتخاذ القرارات بشأن كيفية تحقيق هذه الأهداف ثم جدولتها ووضع الحسابات اللازمة لتحقيقها .

وهذه العملية تبدو سهلة من الناحية النظرية ولكنها عند التطبيق العملي تعدّ أصعب المهام التسويقية ، وذلك لأنها تستوجب تجميع كل العناصر التسويقية في خطة واحدة مترابطة ، وإنجاز مثل هذه المهمة فإنه من الضروري القيام ببعض الإجراءات العملية وهذا هو وجه الصعوبة التي تواجه المنشآت على اختلاف أنواعها وأحجامها ، ومن الصعوبات الأخرى التي قد تواجهها المنشأة هي تلك العوامل الاجتماعية والتنظيمية والسياسية التي تحيط بهذه العمليات ، وهذه العوامل سوف تناقش بالتفصيل في الفصل الثالث .

ويهدف هذا الفصل إلى توضيح ماهية التخطيط التسويقي في أبسط صورة ممكنة ، وإبراز العوامل المساهمة في نجاحه ، وبعد ذلك نتوسع في الأجزاء الأخرى المهمة من التخطيط التسويقي في الفصول القادمة .

إن أحد الأسباب وراء صعوبة التخطيط التسويقي هو عدم توفر الإرشادات التي توضح كيفية تسيير هذه العمليات ، ابتداءً من مراجعة الأهداف إلى وضع الاستراتيجيات ثم البرامج التنفيذية والميزانيات ، ثم مراجعتها مرة أخرى حتى تصل الإدارة إلى حل وسط ومقبول بين ما هو مرغوب فيه وما يمكن تطبيقه في الواقع العملي ، مع عدم إغفال جميع القيود والصعوبات التي تواجه أي منشأة .

وهناك سبب آخر لصعوبة التخطيط التسويقي هو أن نظام التخطيط نفسه لا يمكن عدّه مجرد طريقة مثالية بحيث يمكن تطبيقه على أي منشأة دون تمييز ، وذلك نظراً لاختلاف أحجام المنشآت ، ودرجة التعقيد فيها ، وكذلك طبيعة الهياكل التنظيمية وتنوع العمليات التجارية وغير ذلك من الاختلافات ، لذا فإنه لا يمكن إيجاد نظام موحد يناسب جميع المنشآت أو يمكن تطبيقه ، دون إدخال بعض التعديلات الأساسية عليه حتى يتناسب مع احتياجات كل منشأة .

بالإضافة إلى أن الدرجة التي يمكن أن تصل إليها المنشأة في إيجاد خطة موحدة ومتناسقة لأعمالها ، تعتمد على عمق الفهم لدى هذه المنشأة لعملية التخطيط التسويقي ومدى إدراك الإدارة بكافة مستوياتها لهذا المفهوم .

لماذا يعد التخطيط التسويقي ضرورياً ؟

لا شك أن التخطيط التسويقي ضروري وخاصة عندما تؤخذ في الحسبان البيئة المعقدة شديدة التنافس التي تعمل بها المنشآت ، فمئات من العوامل الخارجية والداخلية تتفاعل بشكل معقد فتؤثر في قدرتنا على الوصول إلى مبيعات مربحة . ولو تأملنا في الأهداف الأربعة الأساسية التي تضعها المنشأة لأعمالها - والتي تتلخص في : الإيرادات القصوى ، والأرباح القصوى ، وعوائد الاستثمار القصوى ، وتخفيض التكاليف - فإننا نجد أن كلاً من هذه الأهداف له جاذبيته الخاصة لكل مدير داخل المنشأة (ويتوقف هذا على الأقسام التي يعملون بها) . وفي الواقع فإن أفضل ما يمكن تحقيقه هو نوع من « عمليات التسوية » بينهم ، لأن هذه الأهداف كلها يمكن أن تكون متضاربة في درجة الاهتمام بها وتحقيقها لكل قسم من الأقسام .

إن من واجب مديري المنشأة أن يكون لديهم شيء من البصيرة والفهم الشامل لكيفية تفاعل هذه المتغيرات ، كما يجب عليهم أن يكونوا أكثر تعقلاً في القرارات التي يتخذونها بغض النظر عن مدى تأثير عوامل أخرى مثل المشاعر أو البديهة أو الخبرة في عمليات اتخاذ القرار .

يرى كثير من المديرين أن وجود نوع من تحديد وتقنين بعض إجراءات الخطط التسويقية سوف يساعد في زيادة التعقل ، وفي الحد من تعقيد بعض العمليات وإضافة البعد الواقعي لأمال المنشأة المستقبلية . ونظراً للصعوبات البالغة التي تواجهها المنشآت في هذا المجال ، فإن أكثر المنشآت تعتمد ، فقط ، على التنبؤ بالمبيعات وأنظمة الميزانية . بإمكان أي شخص أن يضع مثل هذه الأرقام ، ولكن عادة ما تكون هذه الأرقام ذات علاقة ضعيفة بالفرص والمشكلات الواقعية التي تواجهها تلك المنشآت ، فالأمر الأكثر صعوبة هو تحديد الأهداف والاستراتيجيات التسويقية المناسبة .

وبالإضافة للحاجة إلى مواجهة المشكلات المتزايدة وتعقد البيئة وضغوط المنافسة الشديدة وانتغير السريع في التقنية ، فإن خطة التسويق مفيدة لكل من :

* المنشأة	* في المساعدة في معرفة وتحديد مصادر الميزات النسبية . * لفرض منهج منظم في التخطيط . * لتطوير الكفاءة في أداء الأعمال . * لضمان التكامل والتوازن بين الأقسام المختلفة في المنشأة
* الرؤساء	* لمعرفة ما يساعدهم في توصيل معلومات وأهداف محدّدة للمرؤوسين .
* الوظائف غير التسويقية	* للحصول على الموارد والدعم لوظيفة التسويق .
* المرؤوسين	* للحصول على المساعدة . * لكسب الالتزام . * لتحديد الأهداف والاستراتيجيات .

هل الحديث عن الخطة التسويقية الاستراتيجية أم التكتيكية ؟

بعد دراسة متأنية للسلوك التنظيمي وعلاقته بالتخطيط التسويقي ، توصل المؤلف في بحثه إلى أن عدم وضوح المصطلحات يتحكم بشدة في المجال التسويقي ، وأن قلة ممن يمارسون التسويق يدركون الأهمية الفعلية لخطة التسويق الاستراتيجية في مقابل التكتيكية أو ما يسمى بخطة العمليات التسويقية. ولكن السؤال هو لماذا يحدث مثل هذا ؟

للإجابة عن هذا السؤال لابد من الرجوع إلى ما حدث خلال العقدين الماضيين. فعلى سبيل المثال نجد أن البيئة البسيطة في الستينيات وأوائل السبعينيات (الميلادية) والتي تميزت بالنمو وسهولة تسويق السلع والخدمات ، قد أصبحت اليوم تتميز بالتعقيد والتوتر المتزايد ومما يزيد بها سوءاً ما يحدث من ركود وانخفاض التعامل في الأسواق . ففي الأيام الماضية ما كان عليك إلا أن تركب موجة النمو بون أن تحتاج إلى طرق منظمة ومنضبطة لفهم الأسواق كما هو الحال اليوم ، وفي مثل هذه الظروف ينجح

أسلوب التخطيط التكتيكي قصير الأجل في التسويق ، ولكن تقاعس المنشآت اليوم عن الإمساك بزمام التوجه إلى الخطط الاستراتيجية التي تُحدّد كفاءة المنشآت وتتميتها سوف يجعلها تدريجياً - إن لم يكن قد جعلها بالفعل - منشآت خاسرة خلال عقد التسعينيات .

والأسباب في ذلك واضحة ، فمعظم المديرين يفضلون بيع المنتجات التي يرون أنها سهلة البيع إلى العملاء الذين يبدون أقل ما يمكن من المقاومة ، لذا فإن هؤلاء المديرين يستخدمون خططاً تسويقية قصيرة الأجل (أو تكتيكية) ، ولكنهم يخطئون في ذلك لأنهم بمحاولة استخدام هذه الخطط ثم تمديدتها لفترات أطول لا ينجحون إلا في تمديد فشلهم ، وهذا مثله مثل الانحراف عن طريق فيه ماء صافٍ وساكن إلى طريق فيه ماء جارٍ وعكر . ومن هنا فإن الانشغال بإعداد تفاصيل خطة سنوية هو مثال للمنشآت التي تخطئ بين التنبؤ بالمبيعات والميزانية من جهة وبين التخطيط التسويقي الاستراتيجي من جهة أخرى . ومن خبراتنا فإن هذا يعدّ من أكثر الأخطاء شيوعاً على الإطلاق .

إن فهم الفرق بين التكتيكات والاستراتيجيات وارتباطها بصفتي الفاعلية والكفاءة أي كونها كفؤاً (efficient ومؤثرة وفعالة effective) يعدّ نقطة البداية في عمليات التخطيط التسويقي ، وفي الشكل (٢-١) نجد أن المحور الأفقي يوضح تدرج الاستراتيجيات من عدم الفعالية إلى الفعالية التامة ، كما يوضح المحور الرأسي التكتيكات متدرجة من عدم الكفاءة إلى الكفاءة التامة ، حيث نلاحظ أن المنشآت التي تتمتع باستراتيجيات فعالة وتكتيكات كفءٍ تنمو بسرعة ، بينما نلاحظ أن المنشآت التي تتمتع باستراتيجيات فعالة ولكن لديها تكتيكات تنقصها الكفاءة فإنها قد تنجح في البقاء ، مع العلم أن الكثير من أمثال هذه المنشآت تُسخر الكثير من أوقاتها وطاقاتها للتخلص من بعض الأنشطة الخارجية وغير الفعالة حتى تتمكن مرة أخرى من الوصول إلى مرحلة الازدهار [الركن الأعلى من اليمين] ولاشك أن الكثير من هذه المنشآت تؤوّل إلى الإفلاس ما لم تتمكن من تصحيح الأخطاء .

شكل (٢ - ١)

الاستراتيجيات التسويقية

غير فعال

فعال

كفاء

تموت ببطء

تزدهر وتنمو

غير كفاء

تموت سريعاً

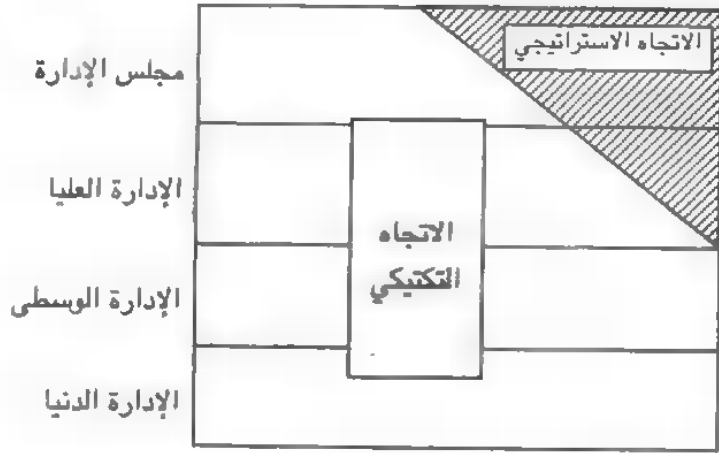
تحافظ على بقائها فقط

أما المنشآت الموجودة على الجانب الأيسر من المصفوفة فإنه قد قُدر لها الموت ، وهذه المنشآت هي التي تُمارس فيها أساليب الإدارة القديمة حيث يكون الفشل حينئذ مؤكداً .

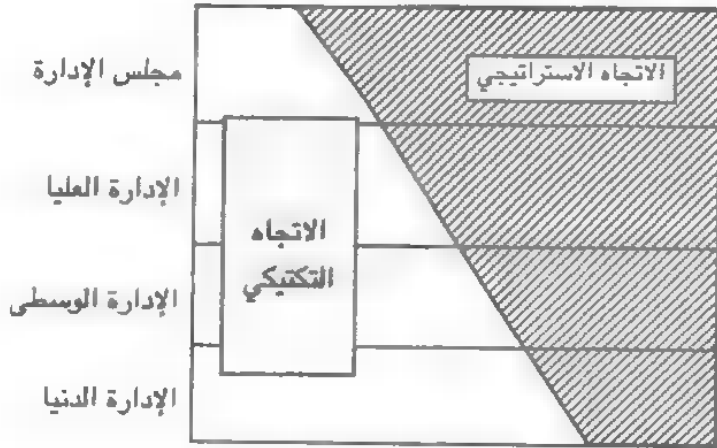
لقد أصبح من الواضح أن المنشآت التي يديرها مديرون تنفيذيون لهم تطلعات ورؤية بعيدة المدى تمتد إلى ما وراء السنة الحالية ، تحقق نتائج ملموسة أفضل من تلك المنشآت التي لا تزال تعمل بأساليبها القديمة والقصيرة المدى .

ويوضح الشكل (٢ - ٢) المنهج القديم لمنشأة لا تولي الاستراتيجية أدنى اهتمام على أي مستوى من مستويات الإدارة ، حيث يتضح أن المستويات الدنيا للإدارة لا تشارك على الإطلاق في وضع الخطط ، بينما يقضى المديرون في الإدارة العليا معظم أوقاتهم في مسائل تكتيكية متعلقة بالتشغيل والتنفيذ .

شكل (٢ - ٢)



بينما يوضح الشكل (٢ - ٣) تلك المنشآت التي تولي أهمية كبيرة للاستراتيجيات ، وتعطي الفرصة لإشراك جميع المستويات الإدارية في إعداد تلك الاستراتيجيات .



شكل (٢ - ٣)

من هنا فإن وضع قاعدة لهذا الموضوع تكون كالتالي :

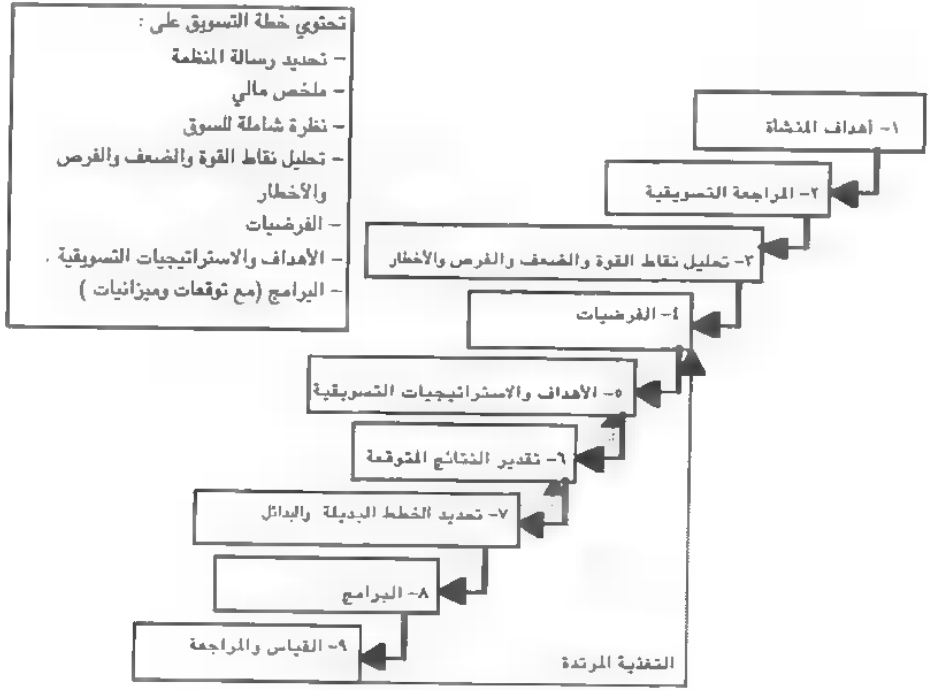
في البداية يتم وضع الخطة الاستراتيجية التسويقية ، وهذا بلا شك يتطلب التركيز الشديد على مسح البيئة الخارجية ، التحديد المبكر لنقاط القوة في البيئة ثم بعد ذلك وضع استراتيجية مناسبة للاستجابات أو ردود الأفعال ، ومشاركة جميع المستويات الإدارية في هذه العملية .

ويجب أن تغطي الخطة الاستراتيجية فترة ما بين ثلاث إلى خمس سنوات ، وبعدما يتم تحديد الخطة الاستراتيجية والاتفاق عليها ، يُشروع في إعداد الخطة السنوية للعمليات التسويقية. لذا ، يجب ألا تلجأ أبداً إلى كتابة الخطة السنوية ومن ثم السعي إلى توسيع نطاقها الزمني بعد ذلك لتغطي فترات أطول .

إن التركيز في هذا الكتاب سوف يكون على إعداد الخطة الاستراتيجية للتسويق ، مع ملاحظة أن الشكل الذي تأخذه خطة العمليات أو الخطة التكتيكية هو نفس الشكل الذي تأخذه الخطة الاستراتيجية ، فيما عدا بعض الاختلافات فيما يتعلق بمستوى وحجم التفاصيل ، المضمنة فيها والمتعلقة ببعض التفاصيل وهذا ما سوف تتم مناقشته بالتفصيل في الفصل الثالث عشر .

عملية التخطيط التسويقي :

يوضح الشكل (٢ - ٤) المراحل التي يجب المرور بها للوصول إلى الخطة التسويقية :



شكل (٢ - ٤)

التسويقية لا بد أن تحتوي على :

- ملخص للعوامل الأساسية الخارجية والتي تؤثر في الأداء التسويقي للمنشأة خلال السنة الماضية ، مع شرح مفصل لنقاط قوتها وضعفها مقارنةً بالمنافسين وهذا ما يُعرف بـ (تحليل المنافسة) وهو ما يطلق عليه (SWOT) أي تحليل نقاط القوة والضعف لدى المنشأة وتحليل الفرص والأخطار في البيئة الخارجية .
- بعض الفرضيات عن العوامل الأساسية في نجاح أو فشل عمليات التسويق .
- نظرة شاملة للأهداف والاستراتيجيات التسويقية .
- وضع برامج تنفيذية تحتوي على التفاصيل الزمنية والمسؤوليات والتكاليف وتوقعات المبيعات والميزانيات .

وسوف نتناول في هذا الفصل كل خطوة من هذه الخطوات بالشرح والتفصيل ، مع ملاحظة أن الخط المنقط (في الشكل ٢-٤) الذي يصل الخطوات (٥ ، ٦ ، ٧) يعكس الواقعية في عمليات التخطيط ، بمعنى أن كل خطوة من هذه الخطوات يجب أن تُراجع عدة مرات قبل كتابة البرامج النهائية .

وعلى الرغم من أن البحث قد أوضح أن خطوات التخطيط التسويقي هذه يمكن أن تُطبق في جميع الحالات ، فإن صياغة كل خطوة من الخطوات الموضحة بهذا الشكل تعتمد بدرجة كبيرة على حجم وطبيعة المنشأة . فعلى سبيل المثال نجد أن المنشآت أحادية النشاط تستخدم إجراءات أقل رسمية من غيرها ، وذلك لأن الإدارة العليا فيها يكون لديها في الغالب معلومات وخبرات تفصيلية عن الإدارات والوحدات التابعة أكثر من الرؤوسين ، كما أن عدم التنوع في الأعمال يعطي قدرة أكبر على مراقبة ومتابعة معظم العوامل الأساسية للنجاح ، لذلك فإن عمليات دراسة الوضع الحالي ووضع الأهداف التسويقية وغيرها لا تكون دائماً مكتوبة بشكل واضح على الرغم من وجوب الاستمرار في اتباع هذه الخطوات ما أمكن .

في مقابل ذلك ، نجد أنه من المستبعد في المنشآت متعددة الأعمال أن يكون لدى الإدارة العليا فيها معلومات وخبرات أكثر من الإدارات التابعة ، لذلك فإن جميع عمليات التخطيط تأخذ الأشكال الرسمية التي تسمح بإيجاد نظام متناسق لمتخذي القرارات في المستويات الإدارية المختلفة . وعلى أية حال فإنه قد أصبح الآن لدينا قدر كافٍ من الأدلة التي تشهد بأن الإجراءات النظامية للتخطيط التسويقي تحقق في الغالب ربحية واستقراراً أكبر على المدى الطويل ، كما أنها تساعد في تقليل الخلافات ومصاعب العمليات في المنشأة .

إذن أين يكمن الفشل ؟

يفشل التخطيط التسويقي عندما تُولي المنشآت اهتماماً كبيراً للإجراءات والأعمال الكتابية (أو الإدارية) نفسها بدلاً من توفير معلومات مفيدة يسهل على الإدارة استخدامها . ويمكن أن يحدث الفشل أيضاً عندما تقوض المنشآت مهمة التخطيط التسويقي إلى شخص يسمى (المخطط) ؛ والسبب واضح في ذلك : أن التخطيط لا

يمكن أن يفوض لشخص ثالث ، كما أن الدور الحقيقي (للمُخطَّط) هو مساعدة المسؤولين في تطبيق الخطة ، وعدم فهم هذه الحقيقة البسيطة قد يؤدي إلى كارثة . أخيراً فإن التخطيط يفشل غالباً لدى المنشآت التي تدفع موظفيها بسرعة بدون تدريب لاستخدام وتنفيذ إجراءات التخطيط . فعلى سبيل المثال ، إحدى الشركات السويدية التي تباع منتجاتها من البطاريات على مستويات نولية حاولت ثلاث مرات أن تتبنى نظاماً للتخطيط التسويقي ولكنها فشلت . وكان السبب في كل مرة أن الإدارة في هذه الشركة ، على كافة مستوياتها ، لم يكن لديها تصور واضح عما هو مطلوب منها ولم تكن المشكلة في عدم فهم الحاجة إلى النظام الجديد فحسب ، ولكن في عدم تزويد العاملين بالموارد الضرورية لجعل هذا النظام يعمل بفاعلية . ولزيادة فاعلية التخطيط في مثل هذه الشركة فإنها كانت بحاجة إلى تدريب المديرين فيها على عمليات وإجراءات ونماذج التخطيط قبل البدء في التطبيق العملي .

في مقابل ذلك نجد أن إحدى شركات الزيت متعددة الجنسيات كانت تعاني من مشكلات في عملياتها بالإضافة إلى معاناتها من عدم الحصول على الأرباح نتيجة لافتقارها إلى نظام للتخطيط التسويقي . فقامت هذه الشركة بإدخال نظام يغطي فترة ثلاث سنوات وقد تضمن هذا البرنامج التدريب على استخدام الإجراءات الجديدة وتوفير الموارد المطلوبة لتنفيذ العمليات بشكل فعال . وكانت النتيجة أن هذه الشركة أصبحت الآن تتحكم جيداً في أنشطتها كما أنها استعادت ثقتها وربحياتها .

لننظر الآن في عمليات التخطيط التسويقي بشكل تفصيلي ولنبدأ بالتعرف على المراجعة التسويقية ، فحتى الآن تعرفنا على أهمية التخطيط التسويقي كما أوضحنا الخطوات اللازم اتباعها للحصول على خطة تسويقية ، ومن المعلوم أن نجاح أي خطة يعتمد على المعلومات التي تُبنى عليها هذه الخطة ، والمراجعة التسويقية تعد الأساس الذي يوفّر المعلومات لعملية التخطيط .

ماهي المراجعة التسويقية ؟

المراجعة هي إجراء مرتبط بشكل كبير بالجانب المالي من المنشأة ، كما أنها تخضع لمعايير محاسبية معروفة ومدونة جيداً وسهلة الفهم ، وهذا مما يجعلها جاهزة

للاستخدام في عمليات المراجعة ، وعلى الرغم من أن العمليات التجارية أكثر تعقيداً وتعد متجددة دائماً ، بالإضافة إلى أنها تعتمد على الأحكام والآراء الشخصية أكثر من اعتمادها على القواعد والنظم إلا أنه يظل بالإمكان مراجعتها .

إن المراجعة بأبسط صورها تعد وسيلة الارتباط بين المنشأة والبيئة التي تعمل فيها ، كما أنها وسيلة المنشأة لتحديد نقاط قوتها وضعفها وتحديد علاقتها (أي نقاط الضعف والقوة) بالفرص والأخطار الخارجية ، ومن هنا فإنها تعد الطريقة المثلى لمساعدة الإدارة على اختيار موقفها في البيئة المحيطة بناءً على معرفة هذه العوامل .

ويمكن صياغة المراجعة التسويقية بشكل مبسط إذا عرفنا الإجابة على الأسئلة التالية :

- أين تقف المنشأة الآن ؟
 - إلى أين تريد المنشأة أن تذهب ؟
 - كيف يمكن للمنشأة تنظيم مواردها للوصول إلى أهدافها ؟
- إن الإجابة على السؤال الأول تعني المراجعة ، فالمراجعة أسلوب منظم ومحايد لنقد وتقويم بيئة المنشأة وعملياتها . والمراجعة التسويقية تعد جزءاً من المراجعة الإدارية إلا أنها تتعلق بالبيئة التسويقية وبالعمليات التسويقية .

لماذا نحتاج للمراجعة ؟

إن الحاجة إلى المراجعة لا تظهر إلا عندما تبرز في المنشأة بعض الظواهر غير المرغوب فيها مثل انخفاض المبيعات ، وانخفاض أرباح بعض العمليات ، وفقدان المنشأة لحصتها في السوق ، وعدم استغلال الطاقة الإنتاجية ونحو ذلك . وفي مثل هذه الظروف تبدأ الإدارة في معالجة هذه الظواهر غير المرغوبة ، ومن الأمثلة على ذلك أن تطرح المنشأة منتجات جديدة ، أو تلغي بعض المنتجات الحالية ، أو تُعيد تنظيم موظفي المبيعات ، أو تُخفض الأسعار ، أو تخفض التكاليف ، وغير ذلك من الإجراءات والأساليب التي يمكن للإدارة اتخاذها لمعالجة هذه الظواهر . ولكن هذه الإجراءات على الأرجح لا تكون فعالة إذا كانت هناك مشكلات أساسية متأصلة ولم يتم تحديدها بعد ، فالهم هو تحديد المشكلات بشكل صحيح والمراجعة تعد وسيلة فعالة في هذا الصدد .

وباختصار فإن المراجعة هي طريقة منظمة لتجميع وتحليل المعلومات والبيانات في بيئة الأعمال المعقدة ، ووجودها شرط أساس لحل المشكلات المتعلقة بالمنشأة أو بالبيئة المحيطة بها .

أسلوب المراجعة

تواجه أي منشأة تتبنى أسلوب المراجعة نوعين من المتغيرات :

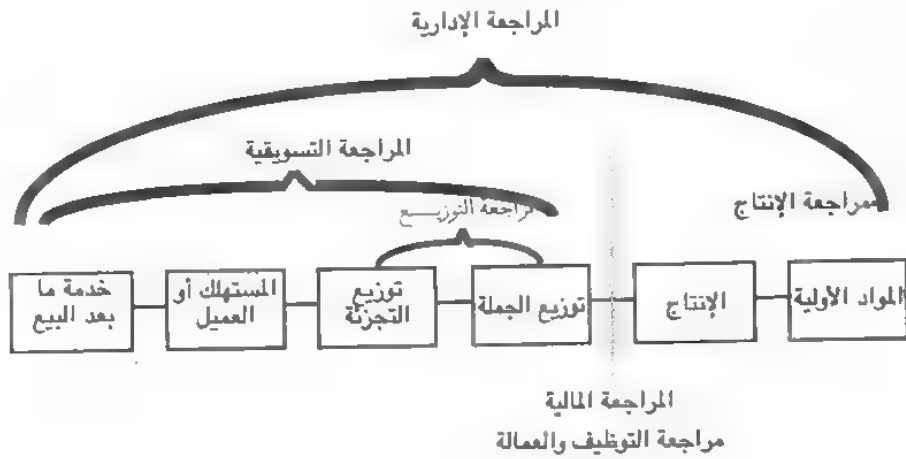
- النوع الأول ، متغيرات ليس للمنشأة أي سيطرة عليها وهذه عادة تكون متغيرات متعلقة بالبيئة الخارجية والسوق والمنافسين أو متغيرات خارجية .
- النوع الثاني ، متغيرات يمكن للمنشأة السيطرة عليها والتحكم الكامل فيها ، وهذه يمكن أن نسميها متغيرات العمليات داخل المنشأة أو متغيرات داخلية .

هذا التقسيم يساعد على بناء أسلوب المراجعة والذي يمكن تقسيمه إلى قسمين :

- أولاً - المراجعة الخارجية .
- ثانياً - المراجعة الداخلية .
- المراجعة الخارجية هي التي تهتم بالمتغيرات التي لا يمكن التحكم فيها ، بينما المراجعة الداخلية هي التي تهتم بالمتغيرات التي يمكن التحكم فيها .
- تبدأ المراجعة الخارجية بتقويم الاقتصاد العام ثم الانتقال إلى إلقاء نظرة على قوة ونمو الأسواق التي تخدمها المنشأة .
- أما الغاية من المراجعة الداخلية فهي تقويم موارد المنشأة وعلاقتها بالبيئة في مقابل موارد المنافسين .

علاقة المراجعة التسويقية بالمراجعة الإدارية

إن عبارة المراجعة الإدارية (كما هو واضح في الشكل ٢ - ٥) تعني المراجعة الشاملة للمنشأة والتي تتضمن تقويم جميع المصادر الداخلية في المنشأة وعلاقتها بالبيئة الخارجية. وفي الواقع العملي فإن أفضل طريقة للقيام بالمراجعة الإدارية هو تخصيص مراجعة لكل وحدة إدارية أساسية في المنشأة ، ومن هنا فإن المراجعة التسويقية تعد جزءاً من المراجعة الإدارية ، والشئ نفسه يمكن أن نقوله عن مراجعة الإنتاج والتمويل والموارد البشرية... الخ .



شكل (٢ - ٥)

وفي ما يلي قائمة بالمجالات التي يجب فحصها واستكشافها كجزء من المراجعة التسويقية وتفصيل ذلك في الجدول (٢ - ١) :

قائمة المراجعة التسويقية (تفصيل كامل)

المراجعة الداخلية	المراجعة الخارجية
متغيرات العمليات التسويقية الخاصة بالمنشأة :	أولاً - البيئة الاقتصادية :
أ - المبيعات	أ - الاقتصاد
(الإجمالي ، حسب المناطق الجغرافية ، حسب	ب - علاقات المنشأة
نوع الصناعة ، حسب العملاء ، حسب المنتج)	السياسية/المالية/القانونية/الثقافية/الاجتماعية
ب - الحصص السوقية	مع المنشآت الأخرى
ج - هوامش الأرباح / التكاليف	ثانياً - السوق :
د - معلومات / بحوث التسويق	أ - الأسواق ، الحجم ، اتجاهات النمو
هـ - التنظيم التسويقي	(من ناحية القيمة والكمية)
و - الإجراءات التسويقية	ب - خصائص السوق
ز - متغيرات المزيج التسويقي كما يلي :	ج - التطورات والاتجاهات من ناحية :
١ - إدارة المنتج	١ - المنتجات -
٢ - السعر	٢ - الأسعار
٣ - التوزيع	٣ - التوزيع المادي
٤ - الترويج	٤ - القنوات التسويقية
	٥ - العملاء / المستهلكين
	د - الاتصالات
	هـ - ممارسات الصناعة التي تنتمي إليها المنشأة
	ثالثاً - المنافسة :
	أ - المنافسون الرئيسيون
	(المجم ، الحصة السوقية ، السمعة والشهرة في
	السوق
	ب - القدرة الإنتاجية
	ج - سياسات التوزيع
	د - أساليب التسويق
	هـ - نشاطاتهم في دول أخرى
	و - مدى تنوع الأعمال لديهم
	ز - سياسات التوظيف ونوعية العاملين
	ح - الربحية ونقاط القوة والضعف لديهم

جدول (٢ - ١)

وفي مايلي توضيح لما ورد في الجدول السابق :

أولاً : المراجعة الخارجية (الفرص والأخطار)

بيئة الأعمال والاقتصاد

- ١ - الاقتصاد/التضخم ، البطالة ، الطاقة ، السعر ونحو ذلك (كيفية تأثيرها على أعمالك) .
- ٢ - النواحي السياسية والقانونية ، أنظمة الاتحادات ، الضرائب (كيفية تأثيرها على أعمالك) .
- ٣ - النواحي المالية/ارتفاع المرتبات ، القيود النظامية (كيفية تأثيرها على أعمالك) .
- ٤ - المعايير النظامية للإنتاج مثل (جودة المنتج ، التغليف ، العلامات التجارية ، الإعلان ، التسعير وغيرها) (كيفية تأثيرها على أعمالك) .
- ٥ - النواحي الاجتماعية/التعليم ، الهجرة ، الدين ، البيئة وحركتها (كيفية تأثيرها على أعمالك) .
- ٦ - النواحي الثقافية ، توزيع السكان ، التغير في أنماط حياة المستهلكين (كيفية تأثيرها على أعمالك) .
- ٧ - النواحي التقنية مثل : التقنيات الجديدة ، تخفيض التكاليف أو المواد أو الأجزاء أو الأدوات أو الآلات أو الطرق والأنظمة أو إيجاد بدائل جديدة ونحو ذلك (كيفية تأثيرها على أعمالك) .
- ٨ - علاقات المنشأة / استثمار رأس المال - الإضرابات ، الإفلاس ونحو ذلك (كيفية تأثيرها على أعمالك) .

السوق

- الأسواق : الحجم ، النمو ، الاتجاهات (كمية وكيفية) .
- خصائص السوق : الاتجاهات والتطورات من ناحية :

أ - المنتجات : شراء المنتجات الأساسية ، الاستخدامات النهائية للمنتجات ، خصائص المنتج (الوزن ، المقاييس ، الأحجام ، الخصائص ، الشكل ، التعبئة ، الإضافات ، المنتجات التابعة وغيرها) .

ب - الأسعار : مستوى ومدى تغير الأسعار ، شروط البيع ، الممارسات التجارية ، الأنظمة المالية وغيرها .

ج - التوزيع : الطرق الأساسية في التوزيع .

- القنوات : القنوات الأساسية ، أنماط الشراء (مثل أنواع المنتجات المُشترَأة ، كيفية وشروط الدفع وغيرها) القدرات الشرائية ، المواقع الجغرافية ، المخزون ، أرقام المبيعات ، الأرباح ، الاحتياجات ، وجهات نظر العملاء ، الأنواع ، متخذي القرار ، قواعد قرارات الشراء وغيرها .

د - الاتصال : الطرق الأساسية للاتصال (مثل رجال البيع ، الإعلان ، المعارض ، العلاقات العامة وغيرها) .

هـ - الممارسات الصناعية : مثل العلاقات والاتحادات المشتركة والقوانين الحكومية ، المواقف التاريخية وغيرها .

المنافسة

أ - البيئة الصناعية (مجموع المنشآت التي تعمل في المجال نفسه)

موقف المنشأة في البيئة الصناعية ، شهرة الأسواق الأساسية ، الطاقة الإنتاجية ومدى إمكانية زيادتها ، قدرات التوزيع ، طرق التسويق - المستويات التنافسية مدى تنويع المنشآت الكبيرة لأعمالها داخل الصناعة ، المنافسون الجدد ، الاندماج ، التملك ، الإفلاس ، الروابط الدولية ، نقاط القوة والضعف .

ب - ربحية الصناعة

العوائق المالية وغير المالية لدخول المنافسين الجدد ، ربحية الصناعة وعلاقتها بأداء المنشأة الواحدة ، أشكال تكاليف العمليات ، الاستثمار ، أثر تغيير الأسعار على العائد على الاستثمار ، الحجم ، تكاليف الاستثمار ، مصدر أرباح الصناعة وغيرها .

ثانياً : المراجعة الداخلية (نقاط القوة والضعف)

- ١ - المبيعات : إجمالي المبيعات ، حسب المنطقة الجغرافية ، حسب نوع الصناعة ، حسب العملاء ، حسب المنتج .
- ٢ - الحصص السوقية .
- ٣ - هوامش الربح .
- ٤ - الإجراءات التسويقية .
- ٥ - التنظيم التسويقي .
- ٦ - بيانات مراقبة المبيعات/التسويق .
- ٧ - متغيرات المزيج التسويقي وهي :
 - بحوث التسويق .
 - العلاقات العامة .
 - تطوير المنتج .
 - العينات .
 - سلسلة المنتج .
 - المعارض .
 - جودة المنتج .
 - التغليف .
 - أنوات البيع المساعدة .
 - مستويات المخزون .
 - نقاط البيع .
 - الإعلان .
 - التوزيع .
 - الانتماء .
 - دعم الموزعين .
 - التدريب .
 - التسعير ، التخفيضات .
 - التعبئة .
 - الخدمة بعد البيع .

العمليات والمصادر

١ - أهداف التسويق

هل الأهداف التسويقية وضعت بوضوح ، وهل تتناسب مع أهداف المنشأة ؟

٢ - الاستراتيجية التسويقية

ماهي الاستراتيجية التي تحقق الأهداف ؟ هل هناك موارد وإمكانات كافية ومتاحة لتحقيق هذه الأهداف ؟ هل هذه المصادر والإمكانات المتاحة كافية لتغطية جميع عناصر المزيج التسويقي ؟

٣ - الهيكل التنظيمي

هل تم تحديد السلطات والمسئوليات التسويقية بشكل واضح بالنسبة للوحدات والمُنتج والمستهلك النهائي والأنشطة الإقليمية ؟

٤ - نظام المعلومات

هل نظام المعلومات التسويقية يقدم معلومات دقيقة وكافية (وفي الأوقات المناسبة) عن تطورات الأسواق ؟

هل المعلومات المتوفرة تستخدم بشكل فعال لصنع القرارات التسويقية ؟

٥ - نظام التخطيط

هل نظام التخطيط التسويقي مفهوم ويعمل بفعالية جيدة ؟

٦ - نظام المراقبة

هل تقنيات وإجراءات الرقابة الموجودة داخل المجموعة تعمل لتحقيق الأهداف المخطط لها مثل تحقيق الأهداف العامة وغيرها ؟

٧ - فعالية الوحدات

هل الاتصالات داخل المجموعة فعالة ؟

٨ - الفعالية بين الوحدات

هل هناك أي مشكلات بين التسويق وبين وحدات المنشأة الأخرى ؟
هل يثار التساؤل في المنشأة حول مركزية التسويق من عدمها ؟

٩ - تحليل الربحية

هل تُقاس الربحية من خلال المنتج ، أو من خلال الأسواق التي تخدمها المنشأة أو غيرها وذلك لمعرفة مستوى التشغيل الذي يحقق أكبر ربح وأقل تكلفة ؟

١٠ - تحليل التكاليف

هل يبدو أن بعض الأنشطة التسويقية تتحمل تكاليف إضافية ؟

هل هذه التكاليف صحيحة أم يمكن تخفيضها ؟

جميع هذه العناوين والموضوعات السابقة يجب أن تُفحص بشكل جيد ومُفصّل حتى يمكن عزل العوامل التي تؤثر على أداء المنشأة . وفي البداية إن مهمة المراجع هي إلقاء نظرة على هذا الكم الهائل من البيانات والمعلومات للتأكد من صحتها ومن صلتها بالموضوع ؛ لأن بعض هذه المعلومات والبيانات تحتاج إلى إعادة صياغة ووضعها في صيغ سهلة الاستخدام ، ليتسنى الحكم عليها والنظر فيما إذا كانت تحتاج إلى إضافات أو تعديل لكي نصل في النهاية إلى تحديد المشكلة بشكل واضح وصحيح .

بالإضافة إلى هذا العرض المختصر، هناك أسئلة أخرى تفصيلية يجب أن تُطرح كجزء من المراجعة التسويقية التي يجب أن نوضحها بشيء من التفصيل .

وهكذا فإن عملية المراجعة تتضمن مرحلتين أساسيتين :

١ - تعريف ، وقياس ، وتجميع ، وتحليل جميع الحقائق والآراء المتعلقة بمشكلات المنشأة .

٢ - تطبيق القواعد والأحكام الشخصية على الجوانب غير المؤكدة من المشكلة، والتي تظل غير واضحة أيضاً بعد التحليل والمراجعة ، لاتخاذ القرارات اللازمة لها بناء على خبرة وآراء الإدارة .

متى يجب إجراء المراجعة التسويقية ؟

من الأخطاء التي يقع فيها كثير من الناس الاعتقاد بأن المراجعة التسويقية يجب أن تكون آخر ملاذ تلجأ إليه المنشأة لتحديد مشكلاتها التسويقية ، أو على أحسن تقدير

أسئلة تطبيقية

- ١ - اشرح بالتفصيل نظام التخطيط التسويقي في منشأتك ؟
- ٢ - أعد قائمة بالأشياء الإيجابية وأخرى بالأشياء السلبية فيها ؟
- ٣ - اشرح كيف يمكن تطوير وتحسين الوضع في منشأتك ؟

الفصل الثالث

عملية

الخطيط التسويقي

(٢ - إزالة سوء الفهم)

